



Trabajo Fin de Grado

Aplicación del cuadro de mando integral para Casabona Mármoles y Granitos S.L

Autor/es

Silvia Linares Pérez

Director/es

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa de Universidad de Zaragoza

Año 2018/2019

Aplicación del cuadro de Mando Integral en Casabona Mármoles y Granitos S.L.

Application of Balanced Scorecard for Casabona Mármoles y granitos S.L

Autor/Writer

Silvia Linares Pérez

Director/Director

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2018/2019

Resumen del proyecto: El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una metodología que sirve para hacer un seguimiento de la adecuada estrategia que debe llevar un organismo.

En este proyecto analizaremos una empresa real utilizando el método antes mencionado, nuestra empresa de estudio será Casabona Mármoles y Granitos S.L.

El BSC es una herramienta que se basa en encontrar un equilibrio entre los elementos de la estrategia global de la empresa y los elementos operativos de la misma. Deberemos de encontrar una concordancia entre los valores centrales de la empresa, propósitos y creencias, con las iniciativas más estratégicas y elementos más operativos, como los indicadores KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado).

El cuadro de mando tiene cuatro perspectivas para evaluar la validez de las estrategias de una empresa; Perspectiva financiera, perspectiva de procesos, perspectiva de aprendizaje

y por último la perspectiva de crecimiento. Realizando un mapa estratégico, finalmente conseguiremos encontrar los objetivos de la empresa y conseguir su crecimiento.

Abstract: Balance Scorecard (BSC) is a methodology that is used to track the proper strategy that an organization should have.

In this project we will analyze a real company using the aforementioned method, our study company will be Casabona Mármoles y Granitos S.L.

The BSC is a tool that is based on finding a balance between the elements of the company's global strategy and the operative elements of the same. We must find a concordance between the core values of the company, purposes and beliefs, with the most strategic initiatives and more operational elements, such as the KPI indicators (whether inductive or result indicators).

The scorecard has four perspectives to evaluate the validity of a company's strategies; Financial perspective, process perspective, learning perspective and finally the growth perspective. By making a strategic map, we will finally be able to find the company's objectives and achieve its growth.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivo del trabajo	1
1.2. Cuadro de mando integral, herramientas y metodología.....	1
2. ANÁLISIS CASABONA MARMOLES Y GRANITOS	3
2.1 <i>Casabona mármoles y granitos S.L</i>	3
I. Descripción del lugar de trabajo.....	4
II. Equipo de trabajo.....	4
III. Clientes	5
IV. Proveedores.....	6
2.2 <i>Análisis DAFO</i>	7
I. Análisis interno	7
II. Análisis externo.....	10
III. Conclusiones análisis DAFO	12
2.3 <i>ANÁLISIS CAME</i>	13
I. Estrategias de Reorientación	14
II. Estrategias Ofensivas o de Ataque	15
III. Estrategia de supervivencia	18
IV. Estrategias defensivas	19
2.4 <i>Conclusiones análisis CAME</i>	20
2.5 <i>Misión, Visión, Valores</i>	21
3. MAPA ESTRATÉGICO CASABONA MÁRMOLES Y GRANITOS	22
3.1. Perspectiva financiera.....	22
3.2 Perspectiva de clientes.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3 Perspectiva de procesos internos	27
3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	29

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Instalaciones Casabona Mármoles y Granitos S.L	4
Ilustración 2 Cadena de Elaboración	5
Ilustración 4 Diagnostico CAME	14

Ilustración 5 Variedad de propuesta de productos	17
Ilustración 6 Fachadas ventiladas	20
Ilustración 7 Cadena de valor	28
Ilustración 8 MAPA ESTRATEGICO COMPLETO	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis DAFO	12
Tabla 2 Análisis CAME	20
Tabla 3 Objetivos financieros para una empresa en fase de sostenibilidad.....	23
Tabla 4 Objetivo financiero de aumento de ventas	24
Tabla 5 Medidas para aumentar la rentabilidad.....	25
Tabla 6 Medidas para disminuir los costes.....	25
Tabla 7 Objetivos para captar clientes.....	27
Tabla 8 Medidas para mantenerse actualizado	31
Tabla 9 Comunicación y relación con otros agentes económicos	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1. *Objetivo del trabajo*

Vamos a aplicar el cuadro de mando integral con el fin de poder medir la actividad y evolución de la compañía Casabona Mármoles y Granitos basándonos en su misión, visión y estrategias. Por lo que debemos de saber cuál es el punto en el que se encuentra nuestra empresa y donde queremos llegar. Lo que nos permitirá construir la estrategia por la cual debemos seguir.

El cuadro de Mano Integral (o Balanced ScoreCard) es una herramienta de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en los objetivos diarios de la actividad operativa de la empresa para potenciar la consecución de resultados.

Este nuevo concepto fue presentado en 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, permite desarrollar una gestión estratégica integral. Es un método que deberían desarrollar todas las empresas ya que frecuentemente se tiende a observar los resultados, sin observar cuales son las acciones que han permitido obtenerlos.

Debemos tener en cuenta cuatro perspectivas:

- Aprendizaje y crecimiento: Recursos con los que la empresa cuenta actualmente
- Procesos Internos: lo que la empresa ofrece y como lo hace
- Clientes: a quien se dirige y satisfacción de los propios.
- Finanzas: Si consigue los objetivos propuestos

Deben de estar coordinadas cada una de estas perspectivas para hacer posible una gestión eficiente. Al analizar todo el conjunto de acciones establecidas por la empresa, nos permite observar las causas negativas o positivas (Inductores) que resultan en unos efectos positivos o negativos (Resultados), lo que hará a la empresa mejorar en un futuro.

1.2. *Cuadro de mando integral, herramientas y metodología*

A continuación, definiremos la situación actual de Casabona Mármoles. Y a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) descubriremos las estrategias que debe seguir para añadir mayor valor a su negocio. Estas estrategias reflejaran los principales objetivos de la empresa y el plan de acción para poder llevar a cabo cada uno de ellos.

Así, de forma global, el CMI ofrece a todos los miembros de la plantilla, y en especial a los altos directivos, una información precisa sobre la estrategia de la compañía, la eficacia de los procesos de producción, la satisfacción de los empleados, los clientes y los resultados económicos.

Para poder desarrollar el Cuadro de Mando lo primero que debemos tener claro son algunos conceptos básicos como la Misión y Visión de la empresa y las estrategias que sigue la empresa para alcanzar su visión y cumplir la misión.

Los objetivos que seguirá la empresa deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo (Objetivo SMART).

A la hora de realizar el análisis estratégico, debemos de hacer estudio a tres conceptos, la misión, visión y valores como hemos nombrado anteriormente, también un análisis DAFO donde estudiaremos el ámbito interno y externo de la empresa y un análisis CAME en el que se evalúan los aspectos hallados en los diagnósticos de la matriz DAFO y sirve para definir las acciones a tomar a partir de esos resultados.³

Para obtener la información sobre Casabona Mármoles y Granitos S.L se realizará una **entrevista genérica**, que costará de preguntas abiertas relacionadas con todas las áreas que son estudiadas en el CMI. Se le entrevistará al director de la empresa, a un empleado que se encargue de la gestión, administración y contabilidad de la empresa y por último otra a un trabajador que este en alguna de las áreas de operación, como bien puede ser tareas de medición, elaboración o montaje.

A través de estas entrevistas, conseguiremos una visión global de Casabona Mármoles y Granitos y contemplaremos los puntos comunes y las diferentes perspectivas que tienen los empleados de una misma empresa.

Gracias a la información recopilada pasaremos a hacer un **análisis DAFO**, que nos permitirá tener tanto un análisis interno, con las propias fortalezas y debilidades y un análisis externo, donde se contemplaran las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente la empresa. En base al DAFO utilizaremos el **Análisis CAME**, donde reflejaremos las estrategias que debe seguir la compañía para mejorar.

Y su vez debemos tener conocimiento sobre:

-**Misión**. Nos permitirá saber ¿Qué quiere hacer la empresa y por qué?

-**Visión**. Conoceremos sus expectativas, donde quiere llegar. ¿Qué es lo que quiere conseguir a largo plazo, en un futuro? ¿Cómo lo hará para conseguirlo?

-**Valores**. Los valores de la empresa se deben contemplar en su misión y visión.

Estos aspectos englobarán el sentido y la personalidad de la empresa, lo que quieren reflejar, cuáles son sus sueños a alcanzar y las formas que tienen de conseguirlo.

Gracias a las entrevistas veremos si todos los miembros de la empresa comparten esos sueños y objetivos, ya que para hacer posible cualquier triunfo, todos deben dirigirse hacia un mismo camino y debe existir concordancia y acuerdo.

Una vez conocidas estas perspectivas y sabiendo cual es el funcionamiento de la empresa, pasaremos a;

-**Estudiar y diseñar** las posibles **estrategias** que debe seguir la empresa.

-**Definir los objetivos** en coherencia con la estrategia de la empresa para poder utilizar el CMI. Debemos marcar un orden de objetivos que ambos deberán interrelacionarse entre sí, ya que todos ellos tienen una relación causa-efecto. Los integraremos en el CMI, en el que cada objetivo es consecuencia de otro de forma que al final se conseguirá el objetivo estratégico.

2. ANÁLISIS CASABONA MARMOLES Y GRANITOS

2.1 *Casabona mármoles y granitos S.L*

Cuenta con 22 años de experiencia. Está situada en el Polígono Industrial de la Corona en Fuentes de Ebro. Está dentro de la industria de la piedra elaborada y fundamentalmente en la marmolistería, tanto decorativa como funeraria.

Desde sus inicios se dedica a la elaboración y montaje de encimeras de cocinas, baños, fachadas, suelos y accesorios de decoración. Cuenta con su propia fábrica y con la más avanzada tecnología en maquinaria.



Ilustración 1 Instalaciones Casabona Mármoles y Granitos S.L

En su sector es una de las empresas más potenciales a nivel regional y bastante reconocido a nivel nacional. En este momento cuenta con un gran número de empresas que necesitan los servicios que ofrece. Los productos y servicios que ofrece van dirigidos a empresas o directamente al consumidor final.

I. Descripción del lugar de trabajo.

Actualmente la ubicación de Casabona Mármoles y Granitos se sitúa en una nave en el Polígono de la Corona de Fuentes de Ebro.

El tamaño de fábrica es considerablemente grande ya que es sus inicios no comenzó aquí, sino que se situaba en una pequeña nave o taller. Al ir creciendo y aumentar su producción cambio su domicilio social, por la necesidad de más espacio para incorporar material y maquinaria.

La nave se divide en taller, donde en una parte se almacenan todos los materiales con los que trabaja y otra donde están los respectivos puestos por los que debe pasar el producto para su preparación con su respectiva maquinaria, también encontramos la oficina y despachos. Y en la parte superior cuenta con una feria de muestras, donde se encuentra mobiliario de hogar en vivo para que el cliente pueda ver con sus ojos el trabajo que realizan.

II. Equipo de trabajo

El personal que conforma la empresa está compuesto por el director gerente de la empresa Eduardo Casabona, su mano derecha y el principal encargado, Manolo Linares. Y al cargo de ambos cuentan con una plantilla de 11 operarios y tres trabajadores 3 en oficina.

La plantilla de operarios se ocupa de las labores de medición, elaboración y montaje, por lo que parte de estos realizan sus labores fuera de la empresa y otros permanecen en la cadena de producción.

- **Medición:** Es la primordial tarea para que el trabajo se realice con gran precisión, debido a que la empresa realiza muebles a medida y otros aprovisionamientos a medida a gusto del cliente. Por lo que el equipo de la empresa debe tomarlas con exactitud.
- **Elaboración:** es la siguiente fase que toma la empresa, y se realiza en la propia empresa. El equipo debe cortar, moldear, pulir y realizar el diseño del producto, con la forma y tamaño que previamente ha sido anotado.
- **Montaje:** Una vez listo y preparado el producto, otra parte de la plantilla, transporta el producto hasta las tiendas y hogares con el mayor cuidado posible para que no se rompa ni se dañe el material. Y finalmente se realiza el montaje y queda listo.

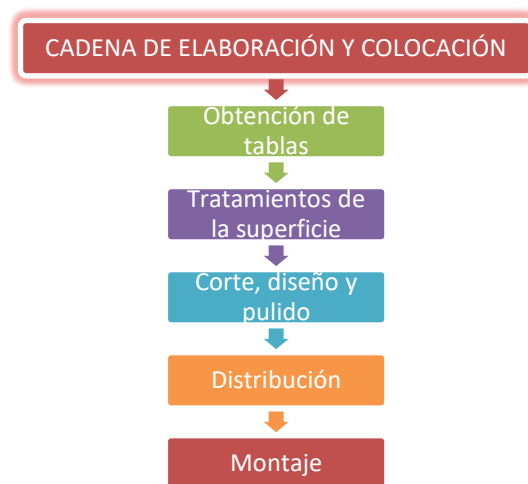


Ilustración 2 Cadena de Elaboración

Fuente: Elaboración propia

En la oficina permanecen tres de sus trabajadores, haciendo posible el continuo seguimiento de las aéreas antes nombradas, intentando llevar un control de las entradas y salidas de materiales, preparando los montajes que se hacen diariamente y las incidencias que pueden existir. Por supuesto también realizan las actividades de administración, contabilidad etc.

III. Clientes

La empresa normalmente ofrece sus servicios y productos a particulares, autónomos y pequeñas empresas, pero también trabajan con empresas de mayor tamaño.

El trabajo que ofrece la empresa es particular, ya que son capaces de proporcionar en sus productos la personificación que le piden sus clientes, por lo que esta diferenciación es la clave para crecer y poder acceder a todo tipo de cliente, ya que se adapta a lo que el cliente busca y desea.

La empresa trabaja con tiendas de muebles, reformas y decoración, como pueden ser Marvi, TPC, La Tienda de Juan, Casa Martínez, Tu cocina Web y muchas otras. Dichas empresas le encargan a Casabona Mármoles, todos sus pedidos, y le llegan de esta forma al cliente final. Además de contratar a Casabona para que les hagan los encargos, también contratan los servicios de montaje en los hogares de clientes.

Reciben mucha demanda directamente de clientes particulares, que, en vez de intermediar con una tienda física, acuden directamente a Casabona.

Por último, también hacen trabajos para grandes cadenas como IKEA.

Los trabajos que realiza con estos clientes, son las actividades cotidianas que lleva haciendo desde su comienzo. Además, Casabona Mármoles y Granitos lleva ya unos años trabajando con la empresa Schindler, empresa suiza, mayor fabricante del mundo de escaleras y el segundo fabricante de ascensores. Pues bien, Casabona le suministra el suelo de los ascensores, y recibe encargos de pedidos diarios, suministran muchas unidades diarias.

Actualmente es una de las responsabilidades que tiene la empresa que mayor beneficio le proporciona.

Por otro lado, la empresa también realiza obras como las propias fachadas de edificios y viviendas, aportando su material e incluso su mano de obra.

Y, por último, la compañía está comenzando a distribuir su mercadería en Estados Unidos. Ya tiene algunos clientes y puntualmente exporta material. La intención de Casabona Mármoles es expandirse más y volverse mucho más internacionales.

IV. Proveedores

La empresa también trabaja con proveedores, los cuales le proporcionan los materiales necesarios para hacer sus productos. Cada uno de los proveedores está especializado en distintos materiales. Según la especialidad, calidad y precio, Casabona Mármoles compra el idóneo en cada una de estas compañías.

- LEVANTINA: Naturamia (granito), Granitos y todo tipo de piedra natural.
- COSENTINO: Silestone, Dekton, Sensa
- IBERESTONE: Lapitec, Laminan, Compac
- NEOLITH: Sus marcas son Neolith y Granith (granitos nacionales y de importación)
- IMGEMAN: Granitos y todo tipo de piezas.

Estos son los materiales comprados por la empresa a cada uno de los proveedores. Los tipos de materiales se clasifican por ser Porcelánicos o No porcelánicos. Es decir, los porcelánicos están mucho más tratados y por lo tanto los no porcelánicos son mucho más naturales.

Cada uno de los proveedores aporta características y detalles distintos en sus materiales, tanto en forma, acabados, grosor y tamaño.

2.2 *Análisis DAFO*

Para realizar el análisis primero he obtenido toda la información que necesitaba de la empresa. Dicha información la he proporcionado de las entrevistas, al elaborar un guion que se centra en los cuatro bloques asociados al desarrollo del mapa estratégico: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y la perspectiva financiera.

I. Análisis interno

El objetivo es encontrar las debilidades y las fortalezas que tiene la organización, las primeras para corregirlas y las segundas para potenciarlas.

Para ello se estudian diferentes variables como la producción, capacidad que tiene la empresa de producir sus propios artículos; marketing, la gama de productos con la que cuentan; la distribución y el servicio al cliente; la organización, se estudia la estructura de la compañía, la cultura empresarial, la jerarquía, el control y la dirección; los recursos humanos, analizamos la formación, los turnos que se realizan e incluso hablamos sobre la remuneración y motivación; y finanzas, la rentabilidad y otros factores financieros.

Las debilidades son el conjunto de factores que dificultan a la empresa para lograr los objetivos que se propone cumplir la empresa.

Vamos a intentar averiguar las carencias y ponerle solución.

- Empresa pequeña: al preguntar sobre las desventajas que puede tener, está es una de la respuesta. Debemos tener en cuenta que hablamos de la parte interna en este apartado, por eso, ser una empresa pequeña también da problemas a la hora de la gestión y organización. Puede parecer que todo se resuelve fácil y rápido al no ser una empresa grande, pero por el camino se van arrastrando alguna que otra carga, que con el tiempo pueden traer problemas.
- Desconocimiento de la empresa por parte del cliente: Los clientes se guían por la marca, este poder simbólico es importante, ya que hoy en día es uno de los factores más importantes para el cliente. Este inconveniente viene muy ligado al anterior. La empresa tiene un producto de calidad y debe potenciarlo para hacerse conocer por lo clientes.
- Necesidad de externalidad: Normalmente los costes asociados a la externalización, es decir, los trabajos realizados por otra empresa son superiores a los que le costaría si lo realizará por sí misma. Esto no siempre es un hecho real, pero mayormente así es, por ello la empresa debe aprender a saberlo gestionar. Me refiero a labores relacionadas con el desarrollo de la página web.
- Descontrol de inventarios: Un mal inventario puede ser muy costoso para la organización, incluso puede generar retrasos en los envíos de productos a clientes. Casabona Mármoles no tiene un sistema de control de inventarios, y cuentan con muchos desperdicios. Al principio se pueden ir controlando estos restos de materiales, pero al irse acumulando no se puede hacer una buena gestión de ellos, por lo que sería necesaria una contabilidad exacta del producto en existencia y un inventario ordenado.
- Los recursos son los mismos para la competencia: Las piedras y materiales con las que pueden trabajar también la pueden poseer su competencia.
- Dificultad de encontrar datos e contactos: Al ser una empresa de reducida dimensión, es difícil llegar a conseguir contactos importantes, ya que las empresas pequeñas sobreviven gracias al boca a boca de sus clientes, pero esto se reduce a la pequeña zona de Aragón, no llega a importantes empresas.
- Necesidad de coordinación interdepartamental: Existe una falta de coordinación entre áreas, la empresa logra sacar el trabajo, pero con una mejora en la comunicación se llevaría de mejor forma. Cada vez son más las exigencias a las que se enfrentan empresas de fabricación a medida, ya que los requerimientos de precio, plazo y calidad en los procesos de estos productos son cada vez mayores.

Es difícil transferir la información entre todos, pero debe haber fluidez en la información ya que se evitan errores de coherencia y fiabilidad.

Las fortalezas son las características internas que le permiten a Casabona diferenciarse frente al resto de empresas de su sector. El objetivo es averiguar lo que le hace especial y lo que debe seguir conservando a lo largo de su vida.

- Bienestar laboral: El personal de la empresa se encuentra cómodo en la empresa, debido a que hay un buen clima laboral. Entre los trabajadores hay confianza y una buena relación, lo que hace que el trabajo se realice con mejor actitud. Los empleados cuentan con tiempos de descanso que hacen más amenas las horas laborales. Y el calendario laboral de la empresa es bueno y se puede combinar con la vida personal.
- Flexibilidad en los puestos: No hay un control estricto por parte del jefe o encargado en el trabajo del resto de personal contratado. Se observa que cada empleado dispone de la suficiente capacidad para poder gestionar su trabajo diario, es decir, cada uno sabe lo que tiene que dejar acabado en cada jornada laboral, pero no se controla los tiempos y la forma en que lo realizan. Esto muestra que existe confianza en la organización interna.
- Capital humano capacitado: Para poder ofrecer los productos y servicios que ofrece la empresa, ésta tiene que tener unos recursos humanos que cuenten con todos los conocimientos y habilidades para poder realizar de manera óptima su trabajo. Todos ellos están capacitados, y reciben cursos y formación homologada en caso de que no cuenten con ella.
- Calidad en el producto y servicio: Uno de los puntos fuertes que le hacen diferenciarse de la competencia, es que ofrece una gran variedad de productos, además de ser innumerables productos en los que se puede elegir, tienen una calidad superior que la que ofrece otras compañías, ya que el material es de calidad. En el caso de que el consumidor tenga cualquier problema con el producto, la empresa siempre se hace cargo de repararlo o en caso de no poder ser reparado, sustituirlo por otro.
- Variedad de diseños de producto: El consumidor puede optar por realizar y personalizar su producto. Por lo que el consumidor no tiene que acomodarse y comprar lo que se ofrece en tiendas y grandes cadenas. La ventaja que ofrece

Casabona Mármoles es muy clara, poder elegir a tú gusto como quieres que sea tú producto.

II. Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves que afectan a la empresa, como pueden ser, el mercado y la clientela, el sector y la competencia, y el entorno.

Es importante conocer como está siendo la evolución del mercado y el público objetivo al que se destinan los productos y servicios. También son importantes las tendencias y características del propio sector y las diferencias entre la competencia. Por último, la empresa debe tener en cuenta aquellos factores económicos, sociales, políticos, geográficos, tecnológicos o ambientales que puedan influir directa o indirectamente en el desarrollo del negocio.

A la hora de estudiar las amenazas, se han cuestionado una serie de preguntas.

- ¿Está el mercado muy saturado?
- ¿Es difícil destacar de la competencia?

El sector de la piedra natural en España está experimentando una serie de profundos cambios en toda la cadena productiva, desde la extracción hasta la comercialización y distribución de los bienes.

A causa de la crisis del sistema financiero, la industria de la piedra se ve en una situación de profundo estancamiento. Por lo que estamos ante un sector maduro que ha llegado a un punto de inflexión. Ante esto la industria del mármol debe seguir por el camino de la mejora en las estrategias de comercialización y del descubrimiento de nuevas técnicas y/o aplicaciones. Por lo tanto, las empresas de este sector deben de estar abiertas al cambio.

Las amenazas, aquellos factores externos que impiden la perfecta ejecución de la estrategia empresarial o ponen en peligro la viabilidad del negocio.

- La grave crisis económica que ha afectado como principal centro al sector de la construcción, el cual está estrechamente ligado con la industria de la piedra. La extracción y elaboración de piedra natural con el estallido de la burbuja inmobiliaria sufre una gran caída, pasando a la mitad de facturación de 2007 a 2015. Actualmente el sector se está recuperando de esta gran crisis.

- La creciente globalización de productos y servicios hace que esta industria tenga mayor competencia y que el mercado se vuelva más duro y más abierto. Resulta difícil competir con la cantidad de productos que existen actualmente.
- Las economías emergentes, industrias de gran competitividad exportadora, debido a los costes derivados de mano de obra barata, hacen temer a las industrias tradicionales, debido a su gran expansión internacional por tener productos un tanto por debajo del nivel de calidad de la piedra española, pero a costes menores. Se da en países como China, India o Turquía.
- Estructura del sector español, imposibilidad de competir con este nuevo mercado de alta competencia que ha sido nombrado antes, debido al sector español está constituido por pequeñas empresas, como es el caso de Casabona Mármoles y Granitos.
- Nivel tecnológico moderado, aunque nuestra empresa cuenta con maquinaria moderna y actual, no cuenta con toda la necesaria en comparación con los principales competidores, ni con las habilidades suficientes para innovar, esto dificulta un poco la adaptación a los cambios.

Por otro lado, las Oportunidades, son aquellos factores ajenos al negocio que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras.

A la hora de estudiar las oportunidades, las preguntas que nos hemos planteado han sido:

- ¿Cómo está evolucionando el sector y los potenciales clientes?
- ¿Qué debemos adoptar para beneficiarnos de oportunidades futuras?

Casabona Mármoles debe tener varias oportunidades que pueden hacer mejorar la posición de la empresa:

- Nuevos materiales, las empresas se debe de ir actualizando a los nuevos materiales, como es el caso del último lanzamiento del grupo Cosentino, es un material que lleva muy pocos años comercializándose, ha supuesto una nueva revolución para el sector marmolista.

Casabona Mármoles y Granitos (CMG) ya cuenta con este material. Es un producto que exige un enorme reto debido a que requiere tiempo y aprendizaje a la hora de elaborar, ya que es delicado debido a su textura y dureza. También han sido necesarias nuevas herramientas para su producción.

Cada vez van descubriendo las cosas que se pueden ir haciendo con este material y las posibilidades técnicas y estéticas que ofrece, expertos lo consideran un “cambio de paradigma”.

- Acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales, realizar un estudio para ver las posibilidades que existen de comercializar en otros mercados tanto nacionales como internacionales. Ver donde existe mayor demanda y donde saldría rentable. CMG S.L comercializa actualmente en Aragón, y también ha realizado algún trabajo en Madrid y Estados Unidos. Es un inicio en el camino a la expansión.
- Búsqueda de clientes potenciales, la empresa debe hacerse notar, y llevar una buena estrategia comercial, hoy en día el canal más importante es internet y las redes sociales
- Nuevos productos y diseños, el I+D+I (investigación+ desarrollo+ innovación) confiere a la empresa una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

III. Conclusiones análisis DAFO

Como muestra el análisis DAFO la empresa debe mejorar su situación para evitar estancarse en un futuro. Podemos decir que en general los aspectos positivos de la empresa (fortalezas y oportunidades) son mucho mayores que los negativos (debilidades y amenazas) debido a que es una empresa que lleva una larga vida trabajando en este sector y ha ido ganando mucha fuerza en el mercado, pero siempre hay cosas que mejorar para no caer en la obsolescencia.

Tras la realización del análisis externo y del análisis interno podemos resumir en el siguiente esquema como quedaría el DAFO de nuestra empresa, que quedaría de la siguiente manera:

Tabla 1 Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresa pequeña ❖ Desconocimiento de la empresa para el cliente ❖ Necesidades de externalidad ❖ Descontrol de inventarios ❖ Necesidad de coordinación interdepartamental ❖ Mismos recursos para competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crisis económica ❖ Globalización de productos y servicios ❖ Economías emergentes ❖ Estructura del sector español ❖ Nivel tecnológico moderado

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ Bienestar laboral❖ Flexibilidad en los puestos❖ Capital humano capacitado❖ Calidad en el producto y servicio❖ Variedad de diseños de productos	<ul style="list-style-type: none">❖ Nuevos materiales❖ Acceso a nuevos mercados❖ Búsqueda de clientes potenciales❖ Nuevos productos y diseños

Fuente: Elaboración propia

Los principales ejes en los que debe trabajar la empresa son:

- Potenciar la visibilidad en redes sociales e internet, para lograr una mejor comunicación con los clientes.
- Controlar los inventarios, para no desaprovechar mercancía y ahorrar en costes.
- Mejorar la coordinación entre el personal de la empresa.
- El conjunto de la empresa debe de ir en búsqueda de un mismo objetivo.

2.3 ANÁLISIS CAME

Tras realizar en el análisis completo DAFO con la información obtenida de la propia empresa, es momento de poner solución y posibles estrategias para mejorar las carencias de Casabona Mármoles y Granitos.

Para realizar el análisis CAME, vamos a coger cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asociamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas.

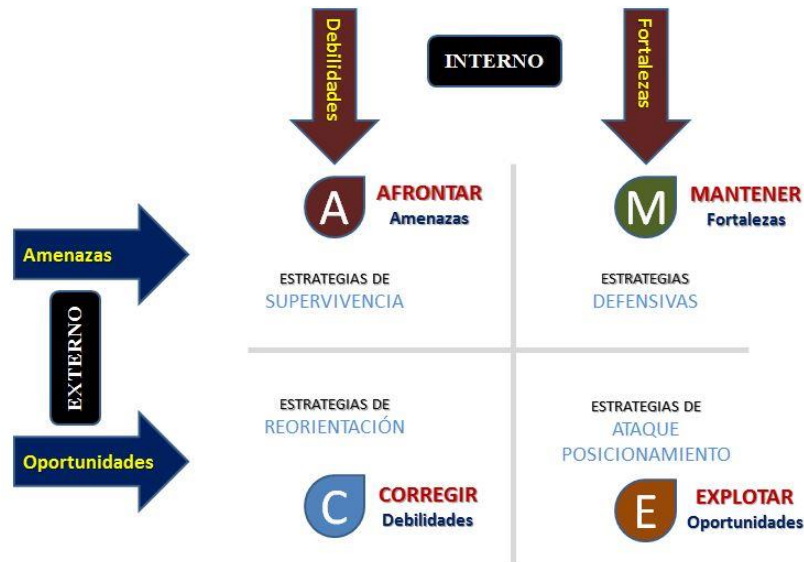
- DEBILIDADES → CORREGIR
- AMENAZAS → AFRONTAR
- FORTALEZAS → MANTENER
- OPORTUNIDADES → EXPLOTAR

Los tipos de acciones señalados anteriormente, deben ser coherentes con la estrategia de la organización.

- Estrategias defensivas: Acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- Estrategias ofensivas: Buscan mejorar nuestra situación actual. Acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas.

- Estrategias de reorientación: Acciones que provoquen cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas.
- Estrategias de supervivencia: Afrontamos las amenazas sin permitir que las debilidades crezcan.

Ilustración 3 Diagnostico CAME



Fuente: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>

Por lo que debemos observar cuales son las estrategias que podemos conseguir para poder definir una estrategia general y crear el mapa estratégico de la empresa.

Para conseguir mejorar todos sus fallos e incrementar todos sus puntos fuertes llevaremos a cabo una serie de estrategias y a su vez conseguiremos más clientes y más ingresos. A continuación, voy a proponer algunas de las estrategias que debería seguir la empresa para mejorar sus condiciones:

I. Estrategias de Reorientación

Esta estrategia opta por aprovechar las nuevas oportunidades una vez hayas corregido tus debilidades. Es decir, toda empresa puede cambiar el rumbo de su negocio, haciendo las cosas de mejor forma.¹¹

- Plan de acción: Tomar relación con nuevos clientes ó volver a retomar relación con antiguos clientes. Para tomar contacto con el cliente, podemos escribirle algo de forma desinteresada y poco a poco intentar establecer un vínculo estrecho.
- No perder contacto con los antiguos clientes o actuales clientes, si una vez quedaron satisfechos, no debemos perder ese valor creado. Tal vez le sea de gran

interés los nuevos materiales o tendencias que se llevan ahora en la construcción y diseño de cocinas y baños. De esta forma les mantienes actualizados y a su vez forman parte de la empresa y de las nuevas ofertas con las que cuenta Casabona.

- Mejorar la formación del personal: Los empleados deben de ser capaces de realizar montajes arquitectónicos, como fuentes, columnas, chimeneas, fachadas. Los empleados en oficina deberían de saber utilizar programas digitales para hacer el boceto en ordenador. Por otra parte, todos los empleados deben ser capaces llevar estos diseños a la realidad y realizar todos los productos ó obras. Formando a todos los empleados, la responsabilidad no recaería en una persona solamente.
- Mejora en social media: apoyándonos en redes sociales y sacando el mejor partido de ellas para llegar de una forma más directa al cliente objetivo.
- Gestión de inventarios:
 1. Debemos acondicionar el espacio de manera correcta, tener un buen espacio, grande y luminoso donde podamos ubicar todos los materiales de manera ordenada.
 2. Determinar el sistema y el formato que se va a emplear para organizar el almacenamiento. Deberemos utilizar un sistema acorde al tipo de mercancía con la que trabajamos. Lo mejor es contar con un Software de gestión de inventarios, algunos sistemas recomendados son; Dearsystems, Holded. Registran las entradas y salidas diarias con fecha de adquisición y de salida, realizan los controles de stock y de etiquetado y otras muchas funciones para hacer el trabajo mucho más ágil.
 3. Precisar los diferentes productos y subproductos, las diferentes variables de un material como su color, modelo y proveedor, cuanta más información se precise más fácil será de encontrar
 4. Por último, utilizar con el gestor online las herramientas de control de stock y hacer un inventario físico real.

II. Estrategias Ofensivas o de Ataque

Búsqueda de estrategias que aporten valores diferenciadores para los clientes y que mejoren nuestra posición en el mercado. Por lo que buscaremos estrategias que exploten nuestras fortalezas y aprovechen las oportunidades con las que cuenta el mercado.

- Proporcionar nuevos productos y servicios: Conocer realmente a todos nuestros clientes, sobre todo a los potenciales, saber todas sus peculiaridades a la perfección, y así poderles proporcionar servicios y productos que les sean realmente útiles. Hacer las cosas al gusto del cliente, es un indicador de exclusividad para ellos.
- Realizar una lluvia de ideas: En Casabona Mármoles y Granitos debemos mantenernos actualizados y renovarnos a nosotros mismos. Es una forma de adelantarse a la competencia. Así que en cuanto salga al mercado un nuevo material que sea interesante debemos poseerlo, al igual que nuevas texturas y productos originales. Y con los mismos materiales aprender a realizar otro tipo de productos.
- Up-selling: En el momento de venta, la empresa debe ver ese momento como una gran oportunidad, el vendedor debe ofrecer un producto de mayor calidad y su vez mayor precio, ya que conseguiremos obtener mayores ingresos. El vendedor debe conocer perfectamente las técnicas de cada producto y saber venderlo para que no solamente parezca que le ofreces ese producto por ganar más dinero.
- Crossselling: Una vez el cliente tenga claro que va a realizar la compra de un producto, el vendedor debe ofrecerle otro producto complementario, para mejorar las características o la función del producto. Por ejemplo, en caso de que el cliente encargue una encimera a medida, el vendedor puede recomendarle incluir en ella un faldón ó dos encastres para el fregadero en vez de uno. De esta forma aumentan los ingresos.
- Búsqueda de nuevos mercados: Una nueva oportunidad es el acceso a nuevos mercados. La exportación de mármol se recupera, desde 2014 solo había habido una caída constante según los resultados del ICEX (ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIÓN). Esta caída se explica por la falta de demanda en EEUU y la China que habían sido los principales destinos de la minería no metálica. Pero en 2017 este sector es el segundo sector de bienes que registra mayores aumentos respecto a 2016 con un aumento de 46.5%.

En 2017 Estados Unidos es el principal demandante de estos productos con el 39% del total sin olvidarnos Francia y Reino Unido, que continúan siendo los primeros lugares de destino de nuestras exportaciones. Por lo tanto, ahora es un buen momento de introducirse en nuevos mercados

- Especializarse en otros tipos de productos además de encimeras de cocina y baños, barras o isla. La empresa debe mostrar que es capaz de realizar otras formas como:

<u>Suelos de Mármol</u>		<u>Lavabos</u>	
<u>Mosaicos</u>		<u>Platos de ducha</u>	
<u>Columnas</u>		<u>Bañeras</u>	
<u>Fuentes</u>		<u>Placas para lapidas</u>	
<u>Chimeneas</u>		<u>Suelos ascensores</u>	
<u>Fachadas</u>		<u>Otros elementos</u>	

Ilustración 4 Variedad de propuesta de productos Fuente: Elaboración propia

III. Estrategia de supervivencia

La empresa debe de reconocer aquellas amenazas externas que le afectan y que no cuenta con las fortalezas suficientes para luchar contra ella. Pero debe plantear alternativas para solventar posibles factores externos y luchar contra la competencia.

- Negociar con proveedores: Contar siempre con distintos proveedores por si alguno deja de suministrarte un día debido a una crisis en su empresa ó si nos suben de pronto el precio de sus materiales. Acordar acuerdos con tus proveedores para que te suministren más barato, o te den descuentos según el tamaño de compra.
- Reformular la estrategia de valor: Al estar en un mundo muy globalizado, la empresa tiene mucha competencia tanto industrias de su mismo rango, como empresas que producen estos productos a menos coste. La empresa por lo tanto no puede competir en precios, debe encontrar la fórmula exacta para ofrecer al consumidor una diferenciación. Casabona mármoles para afrontar esta globalización debe sacar partido a la calidad de sus productos y al servicio personal que ofrece, siendo esto su gran punto fuerte y su misión.
- Crear Alianzas: Para luchar contra las economías emergentes y el tipo de estructura del sector español que es algo que amenaza y afecta a la empresa hoy en día, debemos crear alianzas con otras empresas. De forma directa a toda empresa le afecta la crisis y la competencia, para poder crecer y no estancarte o incluso caer, la empresa puede expandirse en mercados aliándose con otra y compartiendo gastos para aumentar sus ganancias y probar si funciona algo nuevo
- Ante una crisis económica no se puede hacer nada por evitarla, pero la empresa puede llevar a cabo estrategias de promoción, Debes saber hacer las cosas bien para que una crisis o un mercado demasiado competitivo no te afecta, una buena estrategia para lograr mantener la producción y las ventas o incluso aumentarla es promocionarte por redes sociales, ya que no tiene ningún tipo de coste y es una forma directa de poder llegar a más clientes. Debemos pensar en lanzar promociones que cubran necesidades o hacer de nuestra red social un escaparate de nuestros productos para así atraer a más consumidores.

IV. Estrategias defensivas

Las fortalezas que tiene la empresa vienen dadas por ser una empresa consolidada, con gran trayectoria y gran aprendizaje. Son las que hacen valer a una empresa, pero debemos mantenerlas con unos cimientos fuertes para afrontar posibles amenazas.

- Organización y capital humano difícil de imitar: cada uno de los trabajadores de la empresa están capacitados y bien formados para la tarea que desempeñan, esto es una de las fortalezas de CMG, pero para mejorar el funcionamiento deben aprender a organizarse y coordinarse mejor, por si existe un aumento de los pedidos, o por si hay bajas en una temporada complicada y el tiempo corre en nuestra cuenta. Todos estos factores hay que tenerlos en cuenta y estar preparados por si ocurren.
- Flexibilidad ante cambios en el entorno: Las personas no podemos controlar los factores externos y por otro lado las necesidades del mercado y los gustos de los clientes cambian continuamente. Una de las fortalezas de CMG es la flexibilidad que tiene la empresa en todos aspectos, pero hay que enfocarse más en que la plantilla de trabajadores sea capaz de realizar nuevas técnicas o nuevos productos que nunca haya realizado sin ningún miedo. Las personas cada día pedimos cosas diferentes y debido a las redes sociales, vemos productos de lugares del mundo diferentes que no han llegado a nuestro país o que si no fuera por el mundo online no nos habríamos fijado. Los empleados por lo tanto deben tener una gran iniciativa para aprender y saber realizar cualquier cosa que se le pida. De esta forma siempre estamos actualizados a las nuevas tendencias.
- Servicios especializados con los últimos avances tecnológicos: Como ya hemos dicho este sector ha estado estancado los últimos años, pero ahora se observa el crecimiento.

El nuevo reto es la influencia de la rehabilitación, es decir la comunicación e información de las ilimitadas posibilidades de aplicar la cerámica como parte del mobiliario. Uno de los servicios más innovadores que ofrece CMG, es que da un servicio especializado con los últimos avances. Por lo tanto, no solo hace un uso convencional de la cerámica, sino que le da otro enfoque más avanzado como las fachadas aplicadas o ventiladas, lo que contribuye a la mejora energética del edificio, proporcionando una durabilidad que no la supera ningún otro material.

La empresa debe ser capaz de sacarle el mejor partido a estos servicios que le hacen ser diferente y hacer que toda la población se entere.

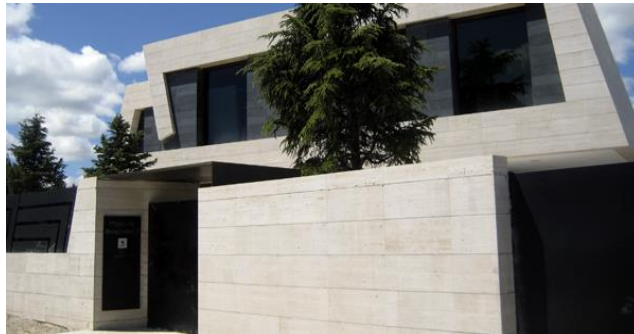


Ilustración 5 Fachadas ventiladas

2.4 Conclusiones análisis CAME

Recogemos en la siguiente tabla, el resumen del análisis CAME, con el conjunto completo de todas las estrategias que la empresa debería tener en cuenta para mejorar.

No podemos pretender poner en práctica al mismo tiempo cada una de las estrategias que hemos tenido en cuenta, puede resultar en fracaso. Debemos comenzar por el origen del problema, y por lo que realmente necesita implantar la empresa para centrar su estrategia.

Tabla 2 Análisis CAME

		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	Estrategias de Supervivencia	Estrategias defensivas
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Negociar con proveedores. ❖ Reformular estrategia de valor ❖ Crear alianzas ❖ Estrategia promoción 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Flexibilidad ante cambios en el entorno. ❖ Servicios especializados con los últimos avances ❖ Capital humano difícil de imitar
	OPORTUNIDADES	Estrategias de Reorientación	Estrategias Ofensivas o de Ataque
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan de acción ❖ Mantener contacto con clientes ❖ Mejorar la formación del personal ❖ Control de inventarios ❖ Social media, marketing digital y redes... 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporcionar nuevos productos y servicios ❖ Lluvia de ideas ❖ Up-selling ❖ Crossselling ❖ Búsqueda nuevos mercados ❖ Especialización en otros productos

Fuente: Elaboración propia

2.5 *Misión, Visión, Valores*

Es la forma en que se diferencian de sus competidores, es la personalidad de la empresa, las creencias, los sueños a alcanzar y como quieren la empresa llegar a conseguirlos.

Para que esto funcione todos los miembros de la empresa, del primer al último trabajador debe apoyar estos conceptos y lo que representan dentro de su empresa. El camino al éxito se consigue con esfuerzo, motivación y trabajo en equipo.

Lo normal es que en las páginas corporativas de las empresas aparezcan, Casabona Mármoles y granitos no tiene definidos estos conceptos, por lo que vamos a proceder a dotar a esta empresa de ellos.

- **Misión:** Debe mostrar a quien se dirige, la actividad que realiza y que va a ofrecer para diferenciarse del resto. En este caso la empresa ofrece un servicio personalizado a gusto de un cliente global orientado al público que quiera amueblar su nueva vivienda, realizar una reforma o se trate de una constructora que reclame sus servicios.

Lo más importante para la empresa es ofrecer un trato personal y una buena gestión del producto, es decir ser fiel a la calidad, y al detalle a la hora de elaborar los materiales y con igual importancia la rapidez de entrega de sus productos.

Estos aspectos son los que los deben diferenciar de su competencia.

- **Visión:** Aquella meta que se quiera llegar a conseguir en un futuro no muy lejano, la visión por supuesto debe ser crecer, aumentar la cartera de clientes, fidelidad clientes y expandirnos en otros mercados, pero por supuesto teniendo los pies en la tierra como la empresa diría. Lo importante de esto es hacerlo a través de mejoras en la formación y habilidades del capital humano, siendo constantes, responsables y atendiendo todos los detalles de las necesidades de la gente y por supuesto manteniéndonos en constante desarrollo e innovación para hacer frente a cualquier cambio.

- **Valores:** Deben de ser compartidos por todos los miembros de la empresa.

Responsabilidad: Cuenta con un equipo de trabajo que se implica plenamente y que cumple con sus obligaciones, tienen claro que el trabajo debe estar preparado en el momento indicado y que a la hora de transportarlo e instalarlo hay que tener un cuidado minucioso.

Compromiso y Honestidad: Tratan de ser sinceros con su propio equipo de trabajo y con sus clientes, venden con sinceridad y proporcionan al consumidor la realidad de las características de los materiales para que valore cada uno y pueda beneficiar en un futuro con el producto que elija.

Calidad muy importante para la empresa, ya que la empresa se compromete a asegurar resistencia, seguridad e higiene en sus materiales.

Actualmente más que de estos términos se habla mucho del **ADN** de la empresa, es decir de la esencia, el valor y el foco en el que se centra Casabona Mármoles y Granitos es en conseguir la satisfacción de sus clientes.

3. MAPA ESTRATÉGICO CASABONA MÁRMOLES Y GRANITOS

Una Pyme también debe tener su propia estrategia, por lo que es de gran importancia el diseño de la “Diana” es decir en que vamos a enfocar nuestro objetivo, deberemos considerar una forma de ser competitivo. En el BSC marcaremos algunas líneas estratégicas que debe seguir la empresa en base a nuestro análisis atendiendo sus cuatro perspectivas (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Perspectiva de procesos internos, Perspectiva de cliente y Perspectiva financiera).

La gestión mejorará si atendemos en primer lugar a los indicadores de aprendizaje y crecimiento, es decir, observar con lo que contamos y como los estamos haciendo, pasando a la perspectiva de procesos y la perspectiva de clientes para poder llegar a los objetivos financieros, No debemos hacerlo al revés.

No olvidemos que el modelo del Balanced Scorecard es un modelo Causa-Efecto, donde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos se detectan nuestros inductores (causas) que deberemos aprender a mejorar o fortalecer para mejorar el control de nuestros resultados (efectos) que los encontraremos en las perspectivas de cliente y financiera.

3.1. *Perspectiva financiera*

Es lo que llegaremos a conseguir, ¿Que hacemos para ser exitosos financieramente? ¿Cómo nos ven nuestros accionistas? Esta perspectiva tiene como

objetivo crear valor para los indicadores de rendimiento, es la que se encarga de diseñar las estrategias de crecimiento y de productividad 17y los planes de acción.

Tendrá en cuenta para su estudio indicadores económicos y financieros que reflejen su posición en el mercado, su comportamiento operativo, su rentabilidad y su crecimiento. La meta final de la compañía debe ser generar utilidad y generar beneficios.

Dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentre el negocio, se seguirán unas estrategias u otras ya que la empresa presentará diferentes necesidades. En el caso de Casabona Mármoles y Granitos, se encuentra en una **fase de Madurez**, a base de los años ha logrado el éxito y está apoyado en una organización eficiente, está en posición de competir con otras empresas de su sector, cuenta con clientes fieles porque muestra credibilidad.

El empresario está fase busca mantenerse, aplicando estrategias para adaptarse y no perder mercado y otras estrategias para buscar nuevos mercados y adentrarse en ellos. 18

En esta perspectiva tienen muy en cuenta esas tres vías de objetivos:

1. Aumento de Ingresos y de la cartera de clientes.
2. Optimización de costes y mejora de productividad.
3. Mejora en el uso de activos y nuevas inversiones.

En base a la fase de mantenimiento y sostenibilidad en la que se encuentra la empresa y atendiendo a las vías, vamos a indicar los indicadores y metas que debe seguir la empresa:

Tabla 3 Objetivos financieros para una empresa en fase de sostenibilidad

	AUMENTO INGRESOS Y CLIENTES	OPTIMIZAR COSTES Y PRODUCTIVIDAD	MEJORA USO DE ACTIVOS Y NUEVAS INVERSIONES
FASE MANTENIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD	Cuota clientes objeto (aumento) Venta cruzada (aumento) Rentabilidad por clientes y por línea	Benchmarking de costes % Reducción de costes C. indirectos por venta	ROI-ROA- ROE Tasa de uso de los activos

Fuente: Elaboración propia

Metas u objetivos principales con los indicadores que debemos tener en cuenta transcurrido un tiempo:

Aumento cifra de negocios, son los ingresos que un negocio obtiene de su actividad comercial, este objetivo está muy relacionado con la venta de productos y servicios a los clientes. Los objetivos relacionados serán aumentar la cuota de mercado, el número de clientes potenciales como tiendas de muebles o constructoras, la asociación con otras empresas del sector y la ampliación de servicios y de nuevos mercados.

Para llegar a alcanzar este objetivo, se llevarán a cabo otros objetivos en la perspectiva de clientes que con llevarán el logro de dicha meta.

- Aumento de nuevos clientes potenciales y de nuevos productos y servicios: la empresa ya tiene una buena posición, es conocido y bien visto en la zona, tiene una buena presencia en la región de Aragón, pero ahora es momento de ampliar la zona de venta y captar clientes potenciales que le pidan trabajos de gran cantidad y variedad. Los indicadores que analizaremos en un plazo corto de tiempo (1año) y que debemos ponerle un porcentaje de meta serán los siguientes:

Tabla 4 Objetivo financiero de aumento de ventas

	INDICADORES	METAS
Aumento cifra negocios	Cuota clientes actual	30%
	Venta cruzada	20%
	% Ingresos nuevos clientes	35%
	% Ingresos nuevas regiones	15%

Fuente: Elaboración propia

Aumento de la Rentabilidad Implica una buena gestión de los activos y de los fondos propios. Analizaremos los parámetros de rentabilidad ROE, ROI Y ROA. La rentabilidad hace referencia al beneficio, utilidad y lucro y es elemento común en muchos mapas. Los indicadores para medir la capacidad que la empresa tiene de obtener beneficios se mide a través de los fondos propios o del activo total con el que cuenta la empresa donde mediremos la eficiencia de la empresa.

Tabla 5 Medidas para aumentar la rentabilidad

	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	
			C/P	L/P
Aumento Rentabilidad	Rentabilidad activos (ROA)	40%	-Disminuir gastos generales	- Compromiso ético y responsable
	Rentabilidad económica (ROI)	30%	-Lanzar nuevos productos	-Cultura de cuidado de stakeholders
	Rentabilidad financiera (ROE)	35%	-Bajar precio venta	

Fuente: Elaboración propia

Disminución de costes, hacer una buena gestión de costes que conlleve un aumento de la productividad y asegure la sostenibilidad de la empresa. En el proceso que transcurre entre el momento de almacenaje hasta que el producto está preparado es donde se generan los mayores costes, habrá que tomar medidas para disminuirlos. A lo largo del año observaremos si se cumple la meta en dicho indicador,

Tabla 6 Medidas para disminuir los costes

	INDICADORES	METAS	INICIATIVA
Disminución de costes	% Reducción de costes	- 10%	-Reducir gastos de explotación -Aprovechamiento de los recursos

Fuente: Elaboración propia

3.2 Perspectiva de clientes

Tenemos que responder a las siguientes preguntas ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué es lo que busca el cliente? y ¿Qué tenemos que hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?

En este punto, la empresa debe de **focalizar su cliente objetivo**, hacer un estudio del mismo, reorientarse y saber cuáles son las necesidades actuales en el mercado, averiguar cómo percibe el cliente a la empresa, lo que le gusta de ella y lo que no. Aquí debemos observar cual es nuestro valor añadido, lo que nos diferencia del resto y mostrárselo al cliente. Los objetivos principales de la empresa en esta perspectiva son los siguientes:

VOLUMEN DE CLIENTES
SATISFACCIÓN
FIDELIZACIÓN

Nuestros clientes son todos aquellos que busquen una atención personalizada a sus gustos, sobre todo se sitúan en la zona de Aragón, comenzaron siendo personas del pueblo de Fuentes de Ebro por relación amistosa o familiares. Poco a poco las empresas que lo hacen bien van entablando conversación con más clientes y creciendo gracias al boca a boca. Hoy en día no solamente se dirigen al consumir final, sino que muchos de sus clientes son tiendas de muebles.

El marmolista en todos los casos además de la producción se encarga del servicio de transporte y colocación, así que conoce al cliente final y tiene la oportunidad de tener un contacto directo, esto hace que el cliente vea con la profesional y cercanía con la que trabajan.

Por lo tanto, tenemos claro que el valor de la empresa es la calidad del producto y el servicio directo y personal ofreciendo todo tipo de variables de producto y servicio y cumpliendo los plazos establecidos prometidos al cliente. Para potenciar este valor y llegar a crear nuevos clientes, satisfacer e incluso fidelidad clientes debemos innovar en la oferta de productos, mejorar en la promoción y tener mayor visibilidad en las redes sociales (Perspectiva procesos).

Una vez esté claro lo que queremos ofrecer y el valor añadido que aportamos a nuestros clientes, debemos cumplir con la expectativa del cliente, cumplir con el compromiso y actuar con honestidad que son valores de básicos de la compañía. Un indicador y a la vez objetivo para ver la **satisfacción de los clientes** hacia nuestro producto y servicio lo podemos ver mediante encuestas periódicas.

Otro de los objetivos importantes en la perspectiva de clientes es la **fidelización de clientes**, que lo observaremos en indicadores como el índice de recompra que ocurre cuando un cliente ha probado alguno de nuestro producto/ servicio y satisfecho tras la compra, vuelve a consumir alguno de ellos, otro índice será la participación de mercado, es el número de clientes atendidos entre el total de clientes del mercado. Este porcentaje de participación debe aumentar un 15%, debido a la especialización en otros mercados y la elaboración de productos más novedosos. También sería interesante medir el número de pedido devueltos y la cantidad de quejas, en el caso de Casabona Mármoles y granitos los clientes nunca devuelven los pedidos, en todo caso si el pedido sale dañado se recambiaría por otro, debido a que es un material frágil que a la hora del transporte y colocación puede conllevar alguna tara. El departamento de administración tiene un

apartado de incidencias donde se llevan al día todos aquellos problemas que pueda tener el cliente con su producto.

Tabla 7 Objetivos para captar clientes

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
<i>Satisfacción</i>	Encuestas	Valoraciones de 10	Ofrecer siempre buen producto servicio
<i>Participación del mercado</i>	Mayor número de preinscripciones	+ 15%	Novedades
<i>Fidelización</i>	Índice de recompra	1/10	Buena experiencia en la compra
	Pedidos devueltos	0	
	Número de quejas	0	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, aunque ya lo hemos indicado anteriormente, los valores de la empresa son muy importantes así que junto a ellos uno de los objetivos de la empresa debe ser:

Fortalecer la imagen corporativa de la marca: Esto hará de inmediato lograr un aumento en las ventas, también de los beneficios propios de la empresa y en definitiva alcanzar con éxito los objetivos que tenga la empresa. La marca corporativa ayuda a los clientes a identificar la gama de productos propia de la empresa. Uno de los componentes es la identidad corporativa conseguida con un logotipo, un sitio web con atractivo, tarjetas de visitas, la influencia en las plataformas de redes sociales, y el tono de voz a través de sus comunicaciones. Crear conexiones fuertes, conducen a una alta fidelidad de los clientes y a una fácil identificación de la marca. Otro de los componentes es la imagen corporativa, con esto nos referimos a la reputación para los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, identidad financiera). La forma de comunicación corporativa (declaraciones de misión, visión y ética, informes, textos publicitarios y mensajes de la empresa) y por último la retroalimentación, que es la información que obtiene la empresa para saber cómo son percibidos por los agentes de interés, para poder tomar decisiones acertadas.

3.3 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se definen los objetivos estratégicos directamente relacionados con el funcionamiento de la organización, debemos revisar y mejorar los aspectos internos de la **cadena de creación de valor** de la empresa para llegar a ser excelente.

Por lo general esta perspectiva se define una vez que hemos identificado los objetivos de la perspectiva financiera y de cliente, ya que ésta busca la coherencia entre los objetivos a conseguir por la empresa y la satisfacción del cliente, así que debe definir cuáles son las actividades claves para cubrir esas necesidades.

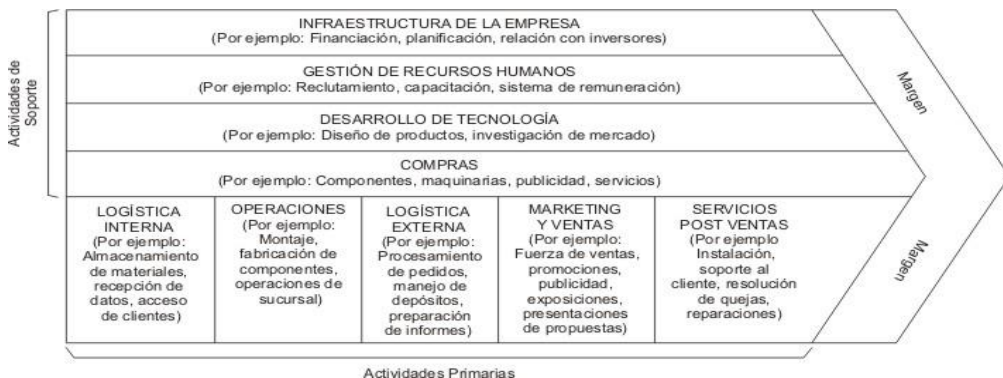
El diseño de dichas estrategias se desarrollará según el modelo de negocio de la compañía y su cadena de valor.

1) Cadena de Porter

“Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posea una empresa” (Porter, 1996)

En la figura siguiente se puede apreciar la cadena de valor general inventada por Michael Porter, en la cual aparecen reflejadas las actividades que se desempeñan en la empresa y crean valor añadido.

Ilustración 6 Cadena de valor



Fuente: <http://ddanyruiz.blogspot.com>

La cadena de valor que lleva a cabo Casabona Mármoles y Granitos S.L, es una cadena de valor genérica. A continuación, hablaremos de aquellos aspectos que la empresa debe mejorar.

Logística interna y Operaciones: estas actividades en nuestro mapa estratégico van a ser asignadas como procesos de eficiencia operativa. Este eslabón es el primero en la cadena de valor de Casabona Mármoles y granitos. Se trata de la compra y almacenamiento de materiales, la recepción de datos, el proceso de fabricación. En esta actividad la empresa debe de lograr disminuir costes a grandes rasgos y para ello debe mejorar en su aérea operativa. Alguno de los objetivos:

- Sistema de control de inventarios: Software de gestión de inventarios comentado en el CAME, (iniciativa; evaluar desperdicio)
- Mejora continua de procesos
- Gestión de activos

Marketing y ventas:

- Visibilidad en redes: Forma directa de llegar al cliente, debemos mostrar todos puntos fuertes por redes (nº de seguidores en redes)
- Estrategia de promoción: inversiones en campañas que muestren tanto su estrategia de diferenciación como la experiencia y confianza que ha conseguido Casabona a lo largo del ciclo de vida de su empresa.
- Estudio de nicho de mercado: nos centraremos en parejas que adquieren nuevas viviendas y personas que realicen obras de reforma. Por lo tanto, la edad a la que nos dirigimos será de los 30 hacia delante mayormente.

Servicios: Por supuesto como objetivo principal en esta actividad debe ser

- Mantener la calidad del servicio: Atención y trato excelente
- Desarrollo interno de productos innovadores: Realizar plan de marketing para cada producto innovador y explotar mucho más SecureStone. Gracias al diseñador con el que debe contar la empresa hacer un buen diseño del producto.
- Innovación de proceso: Asesoramiento directo y personalizado (servicio completo al cliente),

3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A esta perspectiva se le considera como clave en la implantación del BSC, ya que, para poder alcanzar los objetivos estratégicos, los indicadores más importantes son los que están relacionados con el desarrollo y crecimiento.

En esta perspectiva deberemos responder a, **¿Qué podemos hacer para mejorar y aprender cómo empresa?**

Y atender a indicadores como Recursos humanos, apoyo tecnológico en sistemas y maquinaria, cultura organizativa (clima laboral, satisfacción, oportunidades de cambio y compensaciones...) alianzas con otras empresas, competencias de la empresa.

Deberemos tomar una enorme atención a los recursos que nos permitan innovar y mejorar y también a nuestra propuesta de valor.

Tecnología

Le permitirá a la empresa mantenerse actualizada, desarrollarse plenamente y conseguir sus objetivos estratégicos. Algunos de los objetivos en los que debe crecer Casabona Mármoles y Granitos son:

1. Mayor visibilidad en ámbito digital: Hacer página web más interactiva y llamativa. Lo más interesante que tiene su web es que cuenta con un gestor en el que los clientes fijos pueden realizar sus propios presupuestos personalizados. Pero además de ello también debe aparecer su historia, la misión, visión y los valores de la empresa, podría incluir un apartado de trabajos reales que hayan realizados y otras muchas cosas que llamen la atención al público. El indicador para medir su función sería observar el número de consultas de la página a lo largo del año
2. Flexibilidad ante cambios en el entorno Casabona Mármoles y Granitos tras muchos años de experiencia es honorable decir que siempre está dispuesto al cambio y es flexible ante las nuevas exigencias del mercado. Una de las iniciativas que sería interesante que a empresa incluyera en su actividad es la de dar un asesoramiento directo del diseño de las cocinas o baños para entregarle un proyecto terminado que se ajuste a sus gustos.
3. Fuerza laborada preparada y talentosa; aunque contemos con la maquinaria innovadora necesaria es importante que nuestro personal sea capaz de manejarla, por lo que exige que nuestra plantilla reciba una continua formación.
La plantilla con la que cuenta Casabona Mármoles es buena y suficiente. Actualmente otro de los objetivos es aumentar la cuota de clientes lo que conllevaría un aumento del trabajo, pero con una buena organización podrían llegar a tiempo y realizar todo el trabajo. Por supuesto cuando todo el equipo está involucrado y los ingresos suben, los empleados también deben percibir una compensación por ello.
En cuanto al perfil de los trabajadores dependerá de las tareas que va a realizar. Pero si una de las iniciativas es asesorar a nuestros clientes, deberemos contar con un diseñador que será el que realice el boceto al cliente.

Tabla 8 Medidas para mantenerse actualizado

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Aumentar visibilidad digital	Nº consultas al año	1000 visitas	-Darle al informático el material necesario
Flexibilidad ante cambios	Realización nuevos proyectos aplicando cambios	2 proyectos nuevos	-Dar asesoramiento directo del diseño -Fijarnos en los cambios actuales
Fuerza laboral preparada y talentosa	Certificados de formación al día	100% cualificados	-Contar con un diseñador -Formación en el manejo de maquinaria innovadora

Fuente: Elaboración propia

Relaciones Se comprender por todas aquellas relaciones con otras personas, tanto con cliente como la alianza o compromiso con otras empresas, es decir todos aquellos stakeholders que permiten el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Los objetivos que vamos a puntualizar son:

1. **Mejorar el contacto con empresas importantes**, conocer a más personas cuyos negocios puedan estar relacionados con el nuestro, como por ejemplo las cadenas hoteleras o restaurantes. De esta forma podemos conseguir un incremento en el número de clientes y mejorar nuestra capacidad de negociación.
2. **Alianza con otras empresas** Puede ser un factor decisivo en cualquier negocio profesional. Los clientes normalmente buscan la comodidad y buscan que una empresa se lo proporcione todo y no tenga que andar buscando a otros profesionales para que se lo hagan. Como hemos dicho antes una iniciativa que debe hacer es un asesoramiento integral y directo, por lo que puede ser de interés contar con alianzas con otros servicios complementarios al nuestro (fontaneros, electricistas.)
Por otro lado, sería interesante generar relaciones con empresas distribuidoras de muebles, como tiendas de decoración. Con estas alianzas lo que buscaremos también es incrementar nuestro número de clientes.
3. **Mejorar la comunicación con el cliente** Al fin y al cabo se trata de generar confianza y compromiso con la marca siendo honestos con nuestro cliente y mostrando una preocupación por sus necesidades. Se harán encuestas individuales para ver su satisfacción (entre 1 a 5, siendo 1 descontento y 5 muy contento)

Tabla 9 Comunicación y relación con otros agentes económicos

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Mejorar contacto con empresas importantes	Incremento de clientes	6	-Acudir a reuniones, conferencias del sector.
Alianza con otras empresas	Incremento de nuevos clientes por nuevas empresas asociadas	2	-Alianzas con empresas de otros servicios complementarios de la zona. -Empresas distribuidoras de muebles, decoración etc.
Mejorar comunicación con el cliente	Encuestas de satisfacción	5 en todas encuestas	Potenciar nuestra estrategia de valor.

Fuente: Elaboración propia

Recursos Humanos: Las personas son el motor de una empresa, es el factor más importante para el funcionamiento de una empresa. Mejorar la gestión de la plantilla e incrementar la satisfacción y motivación de los empleados debe ser uno de nuestros grandes objetivos.

Para conocer la situación en la que se encuentra la empresa tendremos en cuenta unos indicadores que nos mostraran como está la empresa en este momento y cómo evolucionará a medida que los objetivos se vayan cumpliendo, estos indicadores deben ser: La **satisfacción** del trabajador, la **retención** del trabajador y la **productividad** del trabajador. Analizando dichos aspectos veremos si los objetivos marcados a continuación se cumplen de manera correcta.

1. Mejora de la gestión interna
2. Continua formación

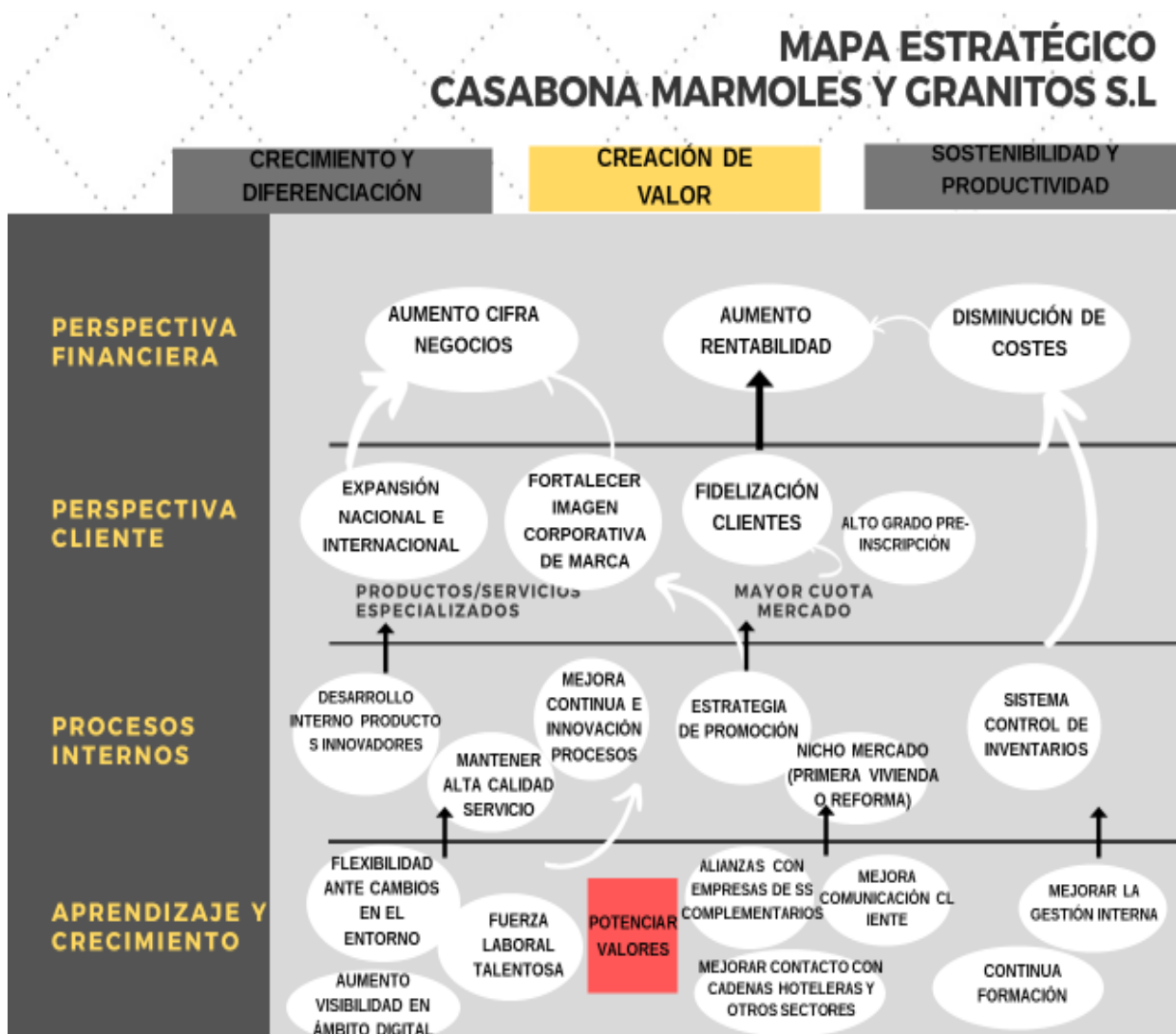
Para medir la satisfacción se deberá realizar un cuestionario a los empleados de la empresa, para ver cuál es su grado de satisfacción en materias como; ambiente de trabajo, autonomía, trabajo a realizar, remuneraciones, toma de decisiones etc. Esta encuesta se deberá realizar cada X tiempo, para poder comprobar y ver las mejoras en las respuestas de nuestros empleados.

Mediremos la retención de los empleados, según el porcentaje de rotación de trabajadores que haya habido en el último año hasta dicho momento. Cada trabajador con el que cuenta la empresa supone un capital importante de dinero para la empresa, es como una inversión en la que tú aportas dinero con la intención de sacarle rentabilidad. Si nuestro personal se marcha de la empresa, habrá que contratar a otro y formarle desde un principio.

Por último, la productividad es consecuencia del rendimiento en el trabajo por parte del trabajador, es decir si nuestro empleado cumple con sus metas y objetivos en un determinado tiempo. Se considera que un trabajador rinde de forma óptima cuando saca realmente un gran partido a esas horas de tiempo y si lo hace de manera eficiente.

Los trabajadores deben de contar con un buen clima laboral, compañerismo y trabajo en equipo, apoyo por parte del encargado. Todos deben de conocer toda la tecnología de la empresa, pero al mismo tiempo cada uno de ellos debe estar especializado en su labor y realizar su trabajo de forma eficiente y minuciosa para que aumente la productividad y la calidad.

Ilustración 7 MAPA ESTRATEGICO COMPLETO



Fuente: Elaboración propia

<https://es.scribd.com/document/315592088/Trabajo-de-Cuadro-de-Mando-Integral> 09/11/2018

<http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/> 09/11/2018

<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/> 10/11/2018

<https://www.schindler.com/es/internet/es/home.html> 16/11/2018

<https://pyme.lavoztx.com/qu-efectos-tiene-un-mal-inventario-en-una-empresa-13518.html> 22/11/2018

<http://ibermaticaindustria.com/blog/ibermatica/problemas-coordinacion-interdepartamental-empresas/> 22/11/2019

<https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/analisis-dafo/> 23/11/2018

<http://clusterpiedra.com/wp-content/uploads/2018/01/Informe-sectorial-CLUSTER-PIEDRA-2016.pdf> 24/11/2018

<https://www.focuspiedra.com/tres-marmolerias-cuentan-su-experiencia-en-la-elaboracion-y-transformacion-de-dekton/> 5/12/2018

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2758/1/TFG%20Trujillo%20Moraton%2C%20Nerea.pdf> 6/12/2018

http://almeriainformacion.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=13671:empresas-del-sector-de-la-piedra-natural-buscan-oportunidades-de-negocio-en-estados-unidos&Itemid=570 10/02/2019

<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/> 20/02/2019

<https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/> 21/02/2019

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/> 22/02/2019

<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion6> 27/03/2019

<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/REP2016653736.html> 13 28/03/2019

http://www.naturpiedra.com/es/wp-content/uploads/Fachada-ventilada-marmol-travertino_naturpiedra-jbernardos-2.jpg 14 02/04/2019

<https://www.holded.com/es/blog/5-pasos-para-lograr-una-gestion-de-inventario-indolora/> 03/04/2019

<https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia> 11/04/2019

<https://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm> 11/04/2019

<https://www.gestionar-facil.com/ciclo-de-vida/> 16/04/2019

http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/310201_0.pdf 18/04/2019

<https://marketerosdehoy.com/marketing/imagen-corporativa-para-tu-marca/> 31/04/2019

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> 02/05/2019

ANEXO 1

ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?